团队权力分布差异对团队冲突的影响：程序公平和合法性的作用*

朱 玥[1] 谢江佩[1] 金杨华[1] 施俊琦[2]

（[1]浙江工商大学工商管理学院，杭州 310018） （[2]中山大学岭南（大学）学院，广州 510275）

摘要 近年来团队权力分布差异与团队冲突间关系受到了学界较大关注，但相关研究结果仍存在分歧。通过对 70 个工作团队的调查，探讨了团队权力分布差异对团队冲突（任务冲突、关系冲突）作用的边界条件。结果发现，程序公平调节了两者间关系：当程序公平较高时，团队权力分布差异与任务冲突、关系冲突负相关；当程序公平较低时，团队权力分布差异与任务冲突、关系冲突正相关。此外，被中介的调节模型分析显示，团队合法性感知中介了程序公平的上述调节作用。

关键词 团队权力分布差异；团队冲突；程序公平；团队合法性感知

分类号 B849:C93

1 前言

1.1 问题提出

为了应对日益激烈的市场竞争环境，越来越多的企业开始大量采用团队工作的形式来提升组织运行效率。因此，如何提高团队绩效已成为学界最重要的研究议题之一。在众多影响因素中，团队权力分布差异（power disparity），即成员间权力等级差异是一个基本的团队结构属性（Bunderson, van der Vegt, Cantimur, & Rink, 2016）。虽然团队内权力等级差异现象普遍存在，但相关研究仍处于起步阶段。一方面，学者们认为团队权力分布差异有助于成员角色定位和任务分工，提高团队协作（Halevy, Chou, & Galinsky, 2011）；另一方面，有实证研究显示成员间权力分布差异会导致团队冲突，对团队绩效产生破坏作用（Bloom, 1999）。鉴于此，有学者呼吁对两种机制进行理论整合，探讨团队权力分布差异对团队过程的影响（Greer, de Jong, Schouten, & Dannals, 2018; Greer & van Kleef, 2010）。

针对上述呼吁，Greer 及其同事指出，团队成员的权力再分配意愿是影响团队权力分布差异朝着冲突还是协作方向运作的关键（e.g., De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016）——当团队成员对当前权力分布

收稿日期：2018-06-08

* 国家自然科学基金青年项目（71502164）资助。

通讯作者：金杨华，E-mail：jinyanghua@163.com。

现状不满，要求权力再分配时，团队内将产生团队冲突（包括任务冲突和关系冲突）；而当团队成员接受当前权力分布现状时，团队内部冲突降低，协作机制提高。进一步，Greer 等人视团队冲突为解释团队权力分布差异效用的主要过程变量，团队冲突降低是实现团队协作的前提（Greer et al., 2018; Greer et al., 2017）。以往学者对影响团队权力分布差异与团队冲突间关系的边界条件进行检验，但相关研究仍较匮乏。特别是，已有研究或关注团队任务特征（Bunderson et al., 2016），或关注其他团队结构特征（Greer & van Kleef, 2010），较少从组织情境角度来分析团队权力分布差异与团队冲突关系的边界条件。事实上，团队过程应是团队自身结构与组织情境因素交互作用的结果（Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001）。程序公平作为最重要的组织情境之一，代表成员在多大程度上感知到组织的资源分配过程是无偏的、一致的（Colquitt, 2001）。考虑到团队权力分布差异反映的是团队内有价值资源的分布情况（Magee & Galinsky, 2008），程序公平可能会影响成员对权力分布现状的接受程度，进而影响团队过程朝着协作或冲突方向发展。鉴于此，本研究的第一个研究目的是检验程序公平对团队权力分布差异和团队冲突（任务冲突、关系冲突）关系的调节作用。

那么，程序公平是否真的影响成员们对权力分布现状的接受程度，促使团队权力分布差异朝着不同作用机制方向发展呢？为了对团队权力分布差异效用边界的心理机制进行直接检验，我们提出团队合法性感知可以中介程序公平的调节作用。权力领域学者们指出，为了更加有效地行使权力，权威者必须让他人信服并接受其管理和决定都是恰当合理的，即形成合法性感知（Tyler, 2006）。在本研究中，我们将团队合法性感知定义为成员们对团队内权力分布结构的合理性、正当性的一致性感知。程序公平的关系理论指出，人们往往依赖于公平的程序去解读所处情境是否合理、正当（Tyler & Lind, 1992）。因此，在程序公平理论基础上，我们提出程序公平通过影响团队合法性感知对团队权力分布差异与团队冲突间关系起调节作用（见图 1），这也是本研究的第二个研究目的。

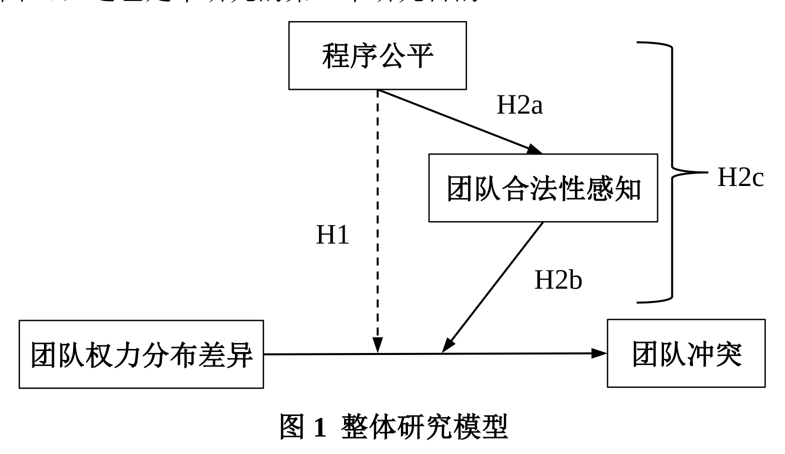


图 1 整体研究模型

1.2 团队权力分布差异

权力是指在社会关系中对资源的不对称控制权（Magee & Galinsky, 2008）。由于资源分布的不平衡，相对于其他个体，部分个体拥有更多有价值资源，即拥有更多权力。团队权力分布差异反映了团队背景下权力聚集程度，高团队权力分布差异意味着有价值资源在少数成员身上集中（Harrison & Klein, 2007）。如前所述，学者们对团队权力分布差异的效用机制存在不一致观点（Anderson & Brown, 2010; Greer et al., 2017）。具体而言，持协作观的学者认为，高团队权力分布差异能够帮助成员明确角色定位，促进成员间的任务分工和协作。同时，团队权力分布差异具有激励作用，通过向成员展现团队内部权力晋升等级，激励成员提高自身能力或团队贡献以此获得更高权力（Halevy et al., 2011）。持冲突观的学者则认为，团队权力分布差异越大，成员对权力和有价值资源分配结果的不均感知越大（Bunderson et al., 2016; Greer & van Kleef, 2010）。在此情境下，低权力者希望获得更多资源和更高权力；而高权力者则希望维持和保有现有权力优势（Greer et al., 2017）；两者在动机、利益等方面的差异使得团队内部出现冲突，破坏团队绩效（Bloom, 1999; Harrison & Klein, 2007）。

Greer 等学者试图对上述两种作用机制进行整合，提出当成员视团队内权力差异为权力和资源分配不平等时，会渴望对资源进行再分配，高、低权力成员间发生权力斗争过程。相反，当成员们认可当前权力分布现状时，则能接受当前角色定位，权力斗争过程降低，团队协作机制出现（Greer et al., 2017; Greer & van Kleef, 2010; Tarakci et al., 2016）。此外，研究者进一步指出，权力斗争过程能够体现在不同类型团队冲突上（Greer, Caruso, & Jehn, 2011; Greer et al., 2017），包括任务冲突（即关于任务目标、任务结果的观点差异）和关系冲突（即成员在人际关系上的不和谐）（Jehn, 1995, 2014）。由于任务目标和结果与最终的资源、权力分配密切相关，为获得更多权力或保留原有优势，低权力个体与高权力个体在任务相关议题上表现出差异（Greer et al., 2017; Greer & van Kleef, 2010）。同时，对自我权力利益的追求也可能引发成员间关系紧张，表现出一定的竞争和攻击行为，激发关系冲突（Jehn, Northcraft, & Neale, 1999）。结合团队权力分布和程序公平的相关理论成果，我们预期不同水平的程序公平能够导致团队成员接受或者拒绝团队权力分布差异现状，使团队权力分布产生不同的团队过程机制。

1. 3 程序公平的调节作用

程序公平的关系模型指出，程序公平传递出了团队或权威者所遵循的基本价值（Lin & Leung, 2014）。当团队或权威者在决策过程中遵循无偏性（即决策过程能够依据客观事实）、信任（即决策过程能够考虑到成员利益）以及地位认同（即决策过程能够体现成员在团队中的重要性）等关系准则时，成员能够形成积极的程序公平感知（Greenberg, 2011）。更为重

要的是，这些信息传递出团队及权威者对团队成员的尊重和认可，促使成员进一步认同其团队成员身份，提升对权威者的社会认可及合法性感知，最终自愿为团队服务、接受权威者的指导（Tyler & Lind, 1992; van Dijke, De Cremer, & Mayer, 2010）。

结合团队权力分布差异的以往研究成果，我们提出程序公平的调节作用。高程序公平意味着资源、权力的分配过程能够依据客观事实且能体现成员的能力和贡献。权力与能力、贡献的对等能够有效激发团队权力分布差异的激励作用，使成员们意识到可以通过提高自身能力或团队贡献来提升个体权力（Halevy et al., 2011）。此外，当高权力意味着高能力时，成员们能够更加明确自身的角色定位，实现任务分工。例如：低权力成员更有可能接受高权力成员的影响，在任务目标和内容上听从高权力成员的指导，降低成员间任务冲突。最后，高程序公平还能够提高成员的团队身份认同，将行动目标从自我利益满足转向团队整体目标的实现（Blader & Tyler, 2009）。成员间利益的一致性能够有效降低由于成员间权力差异所导致的关系冲突（Van der Vegt, de Jong, Bunderson, & Molleman, 2010）。

相反，在低程序公平情景下，团队成员则可能拒绝团队权力分布不均的现状。特别是，低程序公平传递出权力的基础并非能力或团队贡献，而是诸如与高层管理者的裙带关系等信息。在此情境下，团队内权力差异越大，成员权力再分配意愿越强。为追求自身权力的提升，低权力个体表现出较高的竞争行为；而高权力个体由于受到威胁，也倾向于采用竞争方式来维持自身权力，进而导致成员间关系紧张（Greer et al., 2017）。此外，低程序公平有可能导致个体将自我概念与团队成员身份脱离，追求自身利益；不同利益目标可能导致高、低权力个体在与资源分配有关的团队任务议题上产生分歧，通过提出不同的工作目标和内容来维护或获取资源和权力（Greer et al., 2011）。基于此，我们提出：

假设 1：程序公平调节了团队权力分布差异与团队冲突（任务冲突、关系冲突）间的关系，当程序公平高时，团队权力分布差异与团队冲突间负相关，当程序公平低时，团队权力分布差异与团队冲突间正相关。

1.4 团队合法性感知的作用

关系模型指出，程序公平是个体用以判断权威者合法性的关键要素（Tyler & Lind, 1992）。在缺乏客观标准的前提下，过程的公平性为决策合法性判断提供了重要线索，即人们用程序公平作为一种社会启发线索来协助判断一个行动或者一个决策是否合适、正确（Blader & Tyler, 2009）。同时，相对于结果的公平性，程序公平还具有持续性、长期性等特点，这是因为程序公平不仅仅意味着当前决策或行为的恰当性、合理性，也暗示着今后的决策或行动也具有类似特点（Tyler, 2006）。

以往诸多研究在个体层支持了程序公平对合法性的正向影响（e.g., Leung, Chiu, & Au, 1993; van Dijke et al., 2010）。事实上，团队权力分布的合法性感知也同样受程序公平影响（Tyler, 2006）。权力本身缺乏足够的信息来显示其自身的合理性、公正性。在此情境下，当团队成员能够感知权力分配过程是公平的，即在资源、权力分配过程中能够考虑成员贡献和能力，能够依据客观事实证据时，成员将认可和接受当前权力分布现状，形成团队合法性感知。此外，正如团队成员能够对程序公平形成一致感知（Naumann & Bennett, 2000），成员间对合法性感知也可能逐渐趋同。当成员们面对同一团队领导、同一规则制度时，能够形成类似的合法性判断。合法性团队层构念得到了实证研究的支持（Aime, Humphrey, DeRue, & Paul, 2014）。基于上述论述，我们提出：

假设 2a：程序公平与团队合法性感知正相关。

个体层的研究发现，合法性感知使人们感知到有义务自愿服从权威和组织制度（Hurd, 1999）。同时，研究者还发现合法性感知对不同水平的权力拥有者都具影响（Anicich, Fast, Halevy, & Galinsky, 2016; Lammers, Galinsky, Gordijn, & Otten, 2008）。对于高权力个体而言，当他们的权力未得到他人的尊重和认可时，会感受到更多他人对其权力的威胁，表现出更强的攻击行为（Anicich et al., 2016; Fast, Halevy, & Galinsky, 2012）。对于低权力个体而言，当他们认为低权力是由于不合理的制度所导致时，会产生更强的改变权力现状的意愿，开始积极寻求权力的提升（Ellemers, Wilke, & van Knippenberg, 1993; Lammers et al., 2008）。

在以往研究基础上，我们提出团队合法性感知的调节作用。当团队内的权力差异被视为合法时，成员们倾向于接受他们在团队中的角色和分工（Halevy et al., 2011），低权力成员认同高权力成员的权威地位，服从高权力成员在任务目标、内容上的指导，团队内表现出较低的任务冲突；同时，接受当前权力分布现状意味着高、低权力个体都会表现出较少的竞争、攻击行为，人际冲突降低。然而，不合法的团队权力分布意味着权力结构存在着重新分布的可能性（Lammers et al., 2008）。低权力个体试图改变当前权力等级现状，提高自身的权力地位；高权力成员则感受到来自于其他成员的威胁，试图保持或者获得更多资源以此稳定自己在团队中的优势。成员间产生权力斗争过程，进而引发成员间的人际关系紧张及在任务决策上的争议观点想法。虽然有学者对团队合法性感知在团队权力分布差异效用上的调节作用进行了理论讨论（Greer et al., 2017; Halevy et al., 2011），但较少有研究对其进行实证检验。基于此，我们提出：

假设 2b：团队合法性感知调节了团队权力分布差异与团队冲突（任务冲突、关系冲突）间的关系，当团队合法性感知高时，团队权力分布差异与团队冲突负相关，当团队合法性感

知低时，团队权力分布差异与团队冲突正相关。

至此，我们已经提出程序公平的调节作用（假设 1），程序公平与团队合法性感知正相关（假设 2a），以及团队合法性感知的调节作用（假设 2b）。基于上述假设，本研究进一步提出被中介的调节模型。具体而言，在高程序公平情景下，团队成员对团队权力分布差异形成较高的合法性感知，使得他们能够认可并接受当前权力分布差异，降低任务及关系冲突；在低程序公平情景下，团队成员对权力分布差异的合法性产生质疑，高、低权力成员为保护自身资源或为争夺更多资源而产生任务冲突和关系冲突。鉴于此，我们提出以下假设：

假设 2c：团队合法性感知中介了程序公平对团队权力分布与团队冲突（任务冲突、关系冲突）间的调节作用。

2 研究方法

2.1 样本和研究过程

本研究数据来源于浙江省 2 家上市制造企业。人力资源部门事先提供了公司职能部门团队及其成员名单，包括生产部门、人力行政部门、财务部门、营销部门。为了降低共同方法偏差，本研究在两个时间点获取数据，研究者对每名员工进行编码以用于前后两阶段的问卷匹配。在时间点 1，研究者现场发放 450 份问卷涉及 90 个团队，问卷变量包括团队权力分布差异、程序公平、团队合法性感知以及基本人口统计学信息。在剔除大量信息缺失等无效问卷后，时间点 1 回收有效问卷 376 份，涉及 81 个团队，问卷回收率为 83.5%。一个月后（时间点 2），对完成第一阶段的 81 个团队 376 名员工进行现场问卷发放，要求团队成员对任务冲突和关系冲突进行评价。在剔除问题问卷后，时间点 2 获得有效问卷 322 份，涉及 70 个团队，回收率为 85.6%。所有员工均被保证他们所填数据的保密性，填完的问卷装入事先准备的信封密封直接交于研究者。70 个团队的平均团队规模为 4.6 人（3 到 9 人），平均团队人数覆盖率为 93%。其中，生产团队占 45.7%，人力行政团队占 37.1%，财务团队占 5.7%，营销团队占 11.4%。所有 322 名员工中，男性占 61.2%，平均年龄 34.0 岁（*SD* = 6.89），高中及高中以上文凭占 61.8%。

2.2 研究工具

团队权力分布差异 以往问卷设计研究中有关权力测量的方式有两种：（1）轮转法问卷设计（round-robin design）：由团队其他成员对目标个体进行权力评价；（2）自我权力感知测量（Tarakci et al., 2016）。本研究对权力的测量采用第一种方式主要出于两个原因：首先，相对于自我报告，轮转法问卷设计能够较为有效地避免共同方法偏差问题；其次，以往权力定义强调对权力的感知，即权力只有被他人感知到才能对其产生影响（Sturm & Antonakis,

2015），轮转法问卷设计能够较好体现上述定义。

轮转法问卷设计的具体操作为：研究者向每位成员提供所属团队的全部成员名单，要求他/她对所有成员（除本人之外）的权力水平进行评价。由于轮转法测量需要对团队内多数成员进行评价（在本研究中为 2-8 名团队成员），可能造成参与人员的高认知负荷和厌倦情绪，因此遵照以往相关研究（Bunderson et al., 2016; Cantimur, Rink, & van der Vegt, 2016; Greer et al., 2011; Smith, Houghton, Hood, & Ryman, 2006），我们采用单题项问卷对个体权力水平进行测量。参照 Cantimur 等人（2016）的单题项问题，并结合本研究所采用的权力定义（Magee & Galinsky, 2008），我们将测量问题设定为："我认为该同事在团队中权力有多少（如他/她对资源拥有不对称的控制权，有能力让对方实施自己的意愿）"，采用李克特 5 点量表，其中 5 表示"非常多"，1 表示"几乎没有"。每位成员的权力水平即为该团队所有其他成员对他/她权力评价的平均数。在获得每位成员的权力水平后，本研究通过计算离散系数（Coefficient of Variation, CV）来反映团队权力分布差异状况。离散系数反映了组织资源在多大程度上向少数成员集中的程度，是最被认可的组织等级测量方法（Harrison & Klein, 2007）。把离散系数引申到测量团队权力分布差异时，变异系数越大说明团队内部成员权力分布不平等程度越高，权力差异化程度也越高。该计算方式已被诸多权力研究接受和应用（e.g., Hays & Bendersky, 2015; Tarakci et al., 2016）。

程序公平 程序公平的测量采用 Colquitt（2001）的 7 道题量表（$\alpha = 0.80$）。结合本研究背景，将原始问卷中的"结果"具体化为"资源和权力"，参与者被告知："下面这些句子与决定您的资源和权力的分配程序有关"。示例题目包括"在执行这些程序过程中，我能够表达自己的意见和感受"。问卷采用李克特 7 点量表，其中 7 表示"非常同意"，1 表示"非常不同意"。

团队合法性感知 团队合法性感知量表改编自 Lammers 等人（2008）的问卷，将参照点从"个人"改为"团队权力分布"（$\alpha = 0.89$），具体题项包括："我相信我所在团队中的权力分布是公正的"，"在我的团队中，那些有较高影响力和权力的人是实质名归的"，"我认为我所在团队中的权力分布是正当合理的"，以及"我认为我所在团队的权力分布是令人信服的"。采用李克特 7 点量表，其中 7 表示"非常同意"，1 表示"非常不同意"。

团队冲突 团队冲突的测量采用 Jehn（1995）的 8 道题量表，量表分为两个维度，分别是团队任务冲突（$\alpha = 0.86$），示例题目"本团队成员对如何完成工作的看法有分歧的情况较多"，以及团队关系冲突（$\alpha = 0.94$），示例题目"本团队成员间的摩擦较多"。问卷采用李克特 7 点量表，其中 7 表示"非常同意"，1 表示"非常不同意"。

控制变量 本研究对性别多样化、年龄多样化、教育水平多样化、团队类型以及平均团队权力水平进行控制，以往研究表明这些团队结构属性能够对成员人际互动产生影响（Greer & van Kleef, 2010; Tarakci et al., 2016）。年龄多样化、教育水平多样化采用离散系数指标，而性别作为类别变量，研究采用 Blau 指数来体现男女比例在团队中的离散程度（Bezrukova, Spell, & Perry, 2010; Harrison & Klein, 2007），团队类型转化为三个哑变量。

2.3 聚合检验

由于程序公平、团队合法性感知、任务冲突和关系冲突的测量均由个体成员所填写，为得到团队层数据，需检验个体层的数据加总到团队层的可行性。四个变量的 $R_{wg(j)}$ 的平均值分别 0.93、0.93、0.85、0.88；ICC（1）分别为 0.08、0.20、0.30、0.33；ICC（2）分别为 0.28、0.53、0.67、0.69。团队合法性感知、任务冲突以及关系冲突相关指标达到聚合标准（LeBreton & Senter, 2008），但程序公平的 ICC（1）和 ICC（2）值则较低。跟据 Koopmann，Lanaj，Wang，Zhou 和 Shi （2016）的建议，我们计算了程序公平的组间方差（$б^2 = 0.044$，$p < 0.05$）以及组内方差（$б^2 = 0.52$, $p < 0.01$），该结果表明 ICC（1）具有统计意义，即程序公平存在团队间差异。此外，研究显示 ICC（2）受 ICC（1）和团队规模的影响（廖卉，庄瑗嘉，2012）。鉴于本研究中程序公平的 ICC（1）和团队规模（4.6）较小，其 ICC（2）值也较低。但是程序公平的 $R_{wg(j)}$ 为 0.93 意味着具有较高组内一致性。有学者建议，如果变量具有较高的 $Rwg_{(j)}$ 以及显著的组间方差，即使 ICC（2）较低，变量聚合仍可行（廖卉，庄瑗嘉，2012）。鉴于此，我们将程序公平也聚合为团队层变量。

3 结果

3.1 测量模型检验

由于程序公平、团队合法性感知、任务冲突和关系冲突被视为团队层构念，我们将所有变量题项聚合到团队层进行团队层测量模型检验（Chen, Mathieu, & Bliese, 2004）。根据 Bentler 和 Chou（1987），测量模型检验所需样本量应是观测指标数的 5 倍或以上。由于团队层样本较小，无法达到上述标准，我们采用项目组合方法（item parceling）对变量题项进行组合，通过平衡取向方法（item-to-construct balance）使每个变量形成三个新的观测指标（卞冉，车宏生，阳 辉，2007；Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002）。利用项目组合方法形成的新观测指标，我们进行团队层测量模型检验，结果显示假设的四因素模型具有良好的拟合度（$\chi^2 = 84.14$, $df = 48$, CFI = 0.95, IFI = 0.95）。同时，四因素模型显著优于其他备选三因素、二因素、单因素模型（$\Delta\chi^2/\Delta df$ 的值在 13.03 到 50.46 之间），证明了这四个变量之间的区分效度。

3.2 描述性统计

表 1 描述了各变量的均值、标准差和相关系数。从表 1 可以看出，团队权力分布差异与任务冲突（$r = -0.01$，$p > 0.10$）及关系冲突（$r = 0.01$，$p > 0.10$）均未达到显著相关；程序公平与团队合法性感知显著正相关（$r = 0.72$，$p < 0.001$）。

3.3 假设检验

我们采用层级回归分析对程序公平以及合法性的调节作用进行检验，为降低多重共线性问题，在构建交互项时将自变量（团队权力分布差异）和调节变量（程序公平、团队合法性感知）均进行了中心化处理。回归分析结果呈现在表 2 中，可以看到：在以团队合法性感知为因变量的模型（M1）中，程序公平对团队合法性感知的回归系数显著（$B = 1.00$, $p < 0.001$），假设 2a 得到支持。

在以任务冲突为因变量的模型中，M3 显示：程序公平与团队权力分布差异的交互项对任务冲突回归系数显著（$B = -6.06$, $p < 0.001$）。为了表示出程序公平对团队权力分布差异和任务冲突间关系的调节模式，按照 Aiken 和 West（1991）的建议进行了简单斜率分析（见图 2）。可以看到，在高程序公平下，团队权力分布差异与任务冲突间显著负相关（$k = -2.76$，$p < 0.05$），在低程序公平下，团队权力分布差异与任务冲突间显著正相关（$k = 2.21$，$p < 0.05$）。此外，在以关系冲突为因变量的模型中，M7 显示：程序公平与团队权力分布差异的交互项对关系冲突的回归系数显著（$B = -6.41$, $p < 0.001$）。同样地，简单斜率分析显示（图 3），在高程序公平下，团队权力分布差异与关系冲突间显著负相关（$k = -2.58$，$p < 0.05$），在低程序公平下，团队权力分布差异与关系冲突间显著正相关（$k = 3.06$，$p < 0.01$）。综合上述结果，假设 1 获得了支持。

表 1 变量描述性统计与相关系数

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 性别多样化	0.18	0.21												
2 年龄多样化	0.16	0.06	0.03											
3 教育水平多样化	0.26	0.18	-0.03	0.09										
4 团队类型 1	0.37	0.49	-0.17	0.07	0.26									
5 团队类型 2	0.46	0.50	0.19	0.08	-0.15	-0.71**								
6 团队类型 3	0.11	0.32	0.00	-0.07	-0.04	-.28*	-0.33**							
7 平均团队权力水平	3.37	0.46	-0.04	0.09	-0.02	.19	0.11	-0.34**						
8 团队权力分布差异	0.19	0.11	0.14	-0.13	-0.19	-.11	0.14	-0.06	-0.08					
9 程序公平	5.23	0.41	0.17	-0.02	-0.18	.03	0.19	-0.28*	0.38**	0.12	（0.80）			
10 团队合法性感知	5.53	0.55	0.23	0.08	-0.17	.03	0.18	-0.13	0.17	0.36**	0.72**	（0.89）		
11 任务冲突	2.68	0.77	-0.14	0.14	-0.12	.15	-0.14	-0.10	0.11	-0.01	-0.12	-0.20	（0.86）	
12 关系冲突	2.44	0.76	-0.21	0.12	0.12	.15	-0.17	-0.09	0.15	0.01	-0.17	-0.24*	0.84**	（0.94）

注：$N = 70$。括号内为变量的 α 信度

$^{***}p < 0.001$，$^{**}p < 0.01$，$^{*}p < 0.05$。

表 2 分层回归对中介效应和调节效应的检验

变量	团队合法性感知	团队任务冲突				团队关系冲突			
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9
控制变量									
性别多样化	0.24(0.23)	-0.30(0.46)	-0.07(0.43)	-0.00(0.42)	-0.34(0.42)	-0.53(0.44)	-0.29(0.40)	-0.23(0.40)	-0.50(0.40)
年龄多样化	0.94(0.84)	2.73(1.66)	1.73(1.54)	2.23(1.55)	2.83(1.49)	1.98(1.59)	1.41(1.44)	1.85(1.45)	2.34(1.42)
教育水平多样化	-0.16(0.28)	-0.78(0.56)	-1.09(0.52)	-1.10^{*}(0.51)	-1.02^{*}(0.49)	0.46(0.53)	0.13(0.49)	0.12(0.48)	0.19(0.47)
团队类型 1	0.16(0.23)	-0.29(0.44)	-0.08(0.41)	-0.02(0.41)	-0.17(0.39)	-0.65(0.42)	-0.43(0.39)	-0.38(0.38)	-0.51(0.37)
团队类型 2	0.17(0.22)	-0.56(0.43)	-0.42(0.40)	-0.37(0.40)	-0.36(0.38)	-0.83(0.41)	-0.69(0.37)	-0.64(0.37)	-0.64(0.36)
团队类型 3	0.23(0.24)	-0.65(0.48)	-0.62(0.44)	-0.52(0.44)	-0.62(0.42)	-0.80(0.46)	-0.77(0.41)	-0.68(0.41)	-0.77(0.40)
平均团队权力水平	-0.13(0.12)	0.25(0.23)	0.13(0.22)	0.10(0.21)	0.15(0.20)	0.40(0.22)	0.28(0.20)	0.25(0.20)	0.29(0.19)
主效用									
团队权力分布差异		0.27(0.88)	-0.28(0.83)	0.28(0.89)	0.63(0.85)	0.82(0.84)	0.24(0.77)	0.74(0.83)	1.02(0.81)
程序公平	1.00^{**}(0.13)	-0.37(0.26)	-0.58^{*}(0.25)	-0.20(0.34)	-0.15(0.33)	-0.39(0.25)	-0.61(0.23)	-0.27(0.32)	-0.23(0.31)
团队合法性感知				-0.40(0.25)	-0.46(0.24)			-0.36(0.24)	-0.40(0.23)
调节效用									
团队权力分布差异×程序公平			-6.06^{**}(1.78)	-6.11^{**}(1.76)	1.79(3.40)		-6.41^{**}(1.67)	-6.45^{**}(1.65)	-0.04(3.23)
团队权力分布差异×团队合法性感知					-6.57^{*}(2.46)				-5.34^{*} (2.34)
R^2	0.56	0.15	0.29	0.32	0.39	0.20	0.36	0.38	0.43
$\triangle R^2$			0.14^{**}	0.03	0.07^{*}		0.16^{**}	0.02	0.05^{*}

注：$N = 70$，表格内为非标准化系数。

$^{***}p < 0.001$, $^{**}p < 0.01$, $^{*}p < 0.05$。

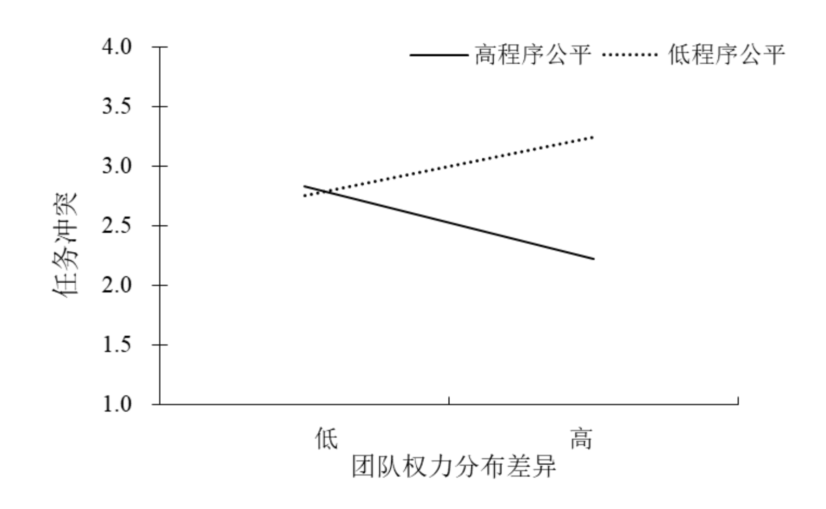


图 2 程序公平对团队权力分布差异与任务冲突间关系的调节作用

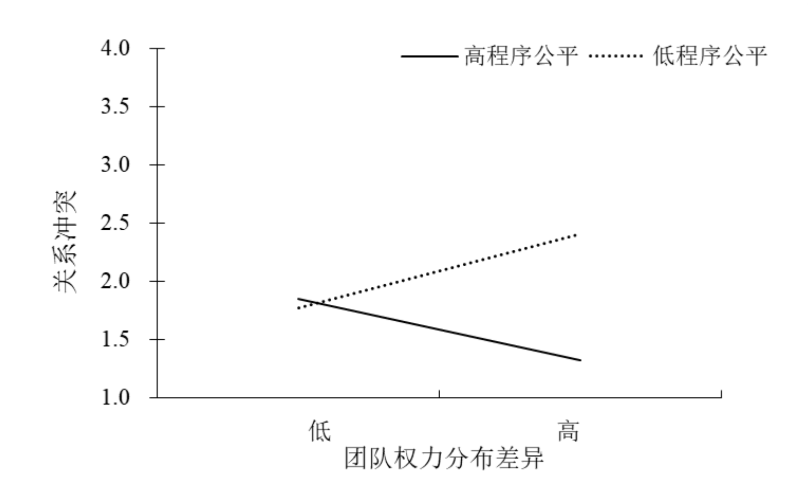


图 3 程序公平对团队权力分布差异与关系冲突间关系的调节作用

对团队合法性感知的调节作用进行检验，我们将程序公平和团队合法性感知与团队权力分布差异的交互项同时放入任务冲突与关系冲突为因变量的回归方程中。M5 结果显示：团队合法性感知对团队权力分布差异与任务冲突之间关系的调节作用显著（B = -6.57, p < 0.05），而程序公平的调节作用变得不显著。图 4 显示：在高合法性感知下，团队权力分布差异与任务冲突间关系负向显著（k = -2.98，p < 0.05），在低合法性感知下，团队权力分布差异与任务冲突间关系正向显著（k = 4.24，p < 0.05）。M9 结果显示：团队合法性感知对团队权力分布差异与关系冲突之间的关系有显著的调节作用（B = -5.34, p < 0.05），而程序公平的调节作用变得不显著。图 5 显示：在高合法性感知下，团队权力分布差异与关系冲突负相关，但未达到显著性（k = -1.91，p > 0.10），在低合法性感知下，团队权力分布差异与关系冲突间关系正向显著（k = 3.96，p < 0.01）。上述结果部分支持了假设 2b。

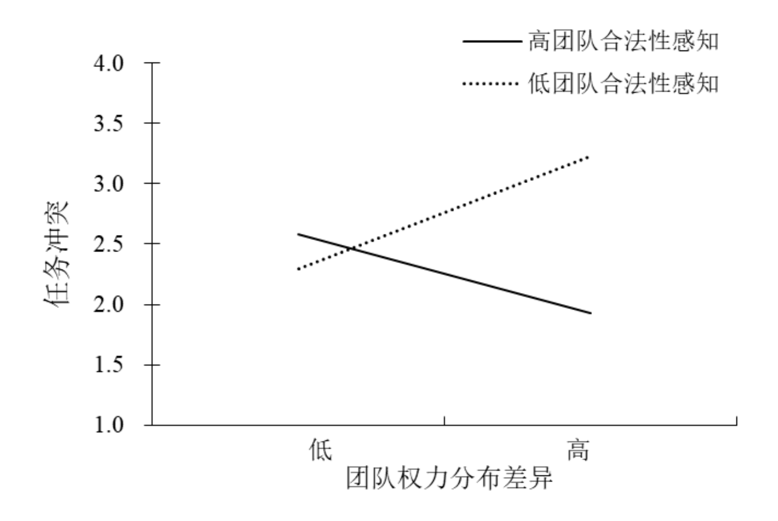


图 4 团队合法性感知对团队权力分布差异与任务冲突间关系的调节作用

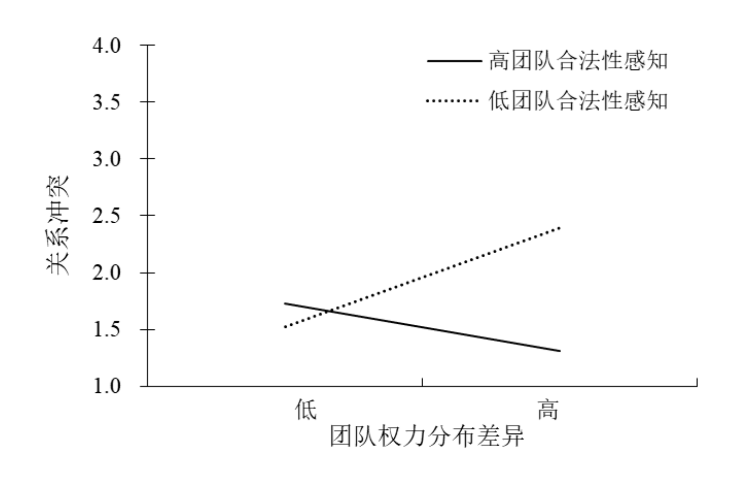


图 5 团队合法性感知对团队权力分布差异与关系冲突间关系的调节作用

假设 2c 提出了一个被中介的调节模型：团队合法性感知中介了程序公平对团队权力分布差异与团队冲突间的调节作用。之前的分析结果显示：程序公平与团队合法性感知间正相关（假设 2a），程序公平调节作用显著（假设 1），以及在控制了程序公平、程序公平与团队权力分布差异的交互项之后，团队合法性感知调节作用显著（假设 2b）。根据 Grant 和 Berry（2011）的建议，当团队合法性感知的间接效应显著时（间接效用计算公式：程序公平与团队合法性感知间的路径系数×团队合法性感知的调节作用路径系数），被中介的调节模型成立。我们采用 Mplus 计算团队合法性感知的间接效应（刘东，张震，汪默，2012），结果显示：团队合法性感知的间接效应显著（任务冲突：间接效应= -6.34，95% CI [-12.83, -1.98]；关系冲突：间接效应= -5.15，95% CI [-11.16, -0.97] ），假设 2c 得到支持。

4 讨论

本研究提出并检验了程序公平及团队合法性感知对团队权力分布差异与团队冲突间关系的调节作用。研究结果显示，当程序公平高时，团队权力分布差异与任务冲突、关系冲突间负相关；当程序公平低时，团队权力分布差异与任务冲突、关系冲突间正相关。类似地，当团队合法性感知高时，团队权力分布差异能够降低任务冲突、关系冲突，当团队合法性感知低时，团队权力分布差异将激发任务冲突、关系冲突。进一步分析支持了被中介的调节模型，即程序公平的调节作用通过团队合法性感知而实现。本研究具有以下研究意义：

4.1 研究意义

尽管团队权力分布差异及其效用研究近年来已经取得了较大发展，但想要系统、深入地理解团队权力分布效用差异及其机制还需更多研究关注。有学者指出探讨团队权力分布差异对团队过程的影响是理解其效用机制的关键（Greer & van Kleef, 2010）。特别是，最新元分析结果显示团队权力分布差异主要通过冲突过程对团队绩效产生影响，并建议今后研究应更加聚焦团队冲突过程（Greer et al., 2018）。在此理论和实证研究背景下，本研究将程序公平整合到团队权力分布差异研究中，探讨程序公平及其合法性机制对团队权力分布差异与任务冲突、关系冲突间关系的调节作用。本研究结果揭示了在不同水平程序公平（团队合法性感知）情景下，团队权力分布差异对团队冲突具有不同的影响，拓展了我们对团队权力分布差异与团队冲突关系的边界条件的理解。此外，该结果对于权力理论与程序公平理论的整合也具有重要意义。虽然程序公平一直被权力领域学者所提及，但这些研究较多关注于程序公平对高权力个体（如领导者）管理有效性的调节作用（e.g., De Cremer, 2006; van Dijke et al., 2010）。本研究则从团队层探讨了团队权力分布差异与程序公平对团队过程的联合作用，表明程序公平不仅能够影响个体权力行使有效性，同时对团队权力结构效用也能产生积极影响。

其次，本研究结果为以往有关团队权力分布差异的理论论述提供了实证支持。例如：Halevy 等人（2011）从理论角度提出了团队合法性感知对团队权力分布差异效用的调节作用。Greer 等学者（2017）则指出团队成员的权力再分配意愿是影响团队权力分布差异朝着协作还是冲突方向运作的关键。鉴于团队合法性感知反映了团队成员对当前权力分布差异的接受程度，通过直接测量和检验团队合法性机制的调节作用，本研究结果为上述理论观点提供了有力的实证支持，也为团队权力分布差异理论的进一步发展做出了实证贡献。

再次，本研究结果也有助于我们进一步理解和探讨团队权力分布差异的协作机制及其作用边界。我们的研究结果揭示出程序公平与团队合法性感知的交叉调节模式，即当程序公平（团队合法性感知）较高时，团队权力分布差异能够抑制团队冲突；当程序公平（团队合

法性感知）较低时，团队权力分布差异则能激发团队冲突。考虑到团队冲突抑制是实现不同权力水平成员间相互协作的前提（Greer et al., 2017），这意味着高程序公平（团队合法性感知）情景下，团队权力分布差异可能对团队协作机制具有积极影响。事实上，以往研究从团队结构特征（如团队平均权力水平、团队领导者能力）（Greer & van Kleef, 2010; Tarakci et al., 2016）、工作任务特征（如工作绩效反馈）（Van der Vegt et al., 2010）等角度，对团队权力分布差异效用的边界条件进行探讨，并发现了类似的交叉调节模式。本研究结果是对上述研究方向的有力拓展，从组织情景因素的角度为理解和整合团队权力分布差异的协作、冲突机制过程提供了一个新的研究思路。

最后，根据团队冲突经典研究，本研究将团队冲突分为任务冲突和关系冲突，并显示团队权力分布差异和程序公平（团队合法性感知）对任务冲突和关系冲突具有相同的联合影响。有关团队冲突结果的元分析指出：关系冲突对团队绩效具有明显破坏作用，而任务冲突与团队绩效间关系则依赖于其他边界条件（如：团队的组织层级），表现出消极或积极的关系（c.f., De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012）。然而，以往研究不加区分地视团队冲突为团队权力分布差异的消极机制（Greer, 2014; Greer et al., 2018），忽视了不同类型的团队冲突具有差异效用。本研究结果意味着团队成员权力斗争过程伴随着他们在任务相关议题上的差异观点，而这一过程对团队绩效存在着较低的消极甚至是可能的积极影响。因此，将团队冲突分为任务冲突和关系冲突是对以往有关团队权力分布差异与团队冲突间关系研究的进一步深入和细化，能够帮助我们更好地揭示团队权力分布差异的机制过程。此外，本研究对团队冲突领域研究也具有一定意义。以往文献指出团队多样性是团队冲突的主要预测因素（Chun & Choi, 2014; Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999）。本研究发现：团队权力分布差异作为重要的团队多样性类型，不仅能够激发团队冲突，在某些情境（即高程序公平/团队合法性感知情境）下还能对其产生抑制作用；这一发现拓展和丰富了我们对团队多样性和团队冲突间关系的理解。

实践意义上，本研究结果显示，团队权力等级差异与关系冲突间的关系依赖于其他边界条件，其中最直接的影响因素为团队成员对权力分布的合法性感知。当成员拥有较高的权力分布合法性感知时，成员们能够认可当前权力分布差异现状，接受当前角色定位，降低团队内部冲突，实现团队任务的分工和协作。针对于此，企业管理者在建立或者管理团队内权力分布等级差异时，应采取一系列管理措施帮助成员们形成对团队资源、权力分布现状合理、正当的感知，以此降低关系冲突出现的可能性。此外，管理者还需认识到在低程序公平（团队合法性感知）情景下，团队权力分布差异对任务、关系两种类型冲突都有显著正向影响。

在此情境下（即低程序公平情境），管理者可积极引导团队成员间的权力斗争过程，将其表现在与任务议题相关的观点差异上，发掘任务冲突背后可能带来的积极效用。

最后，本研究结果还指出，程序公平能够通过提高成员们的团队合法性感知进而对团队权力分布差异作用过程产生影响。事实上，除了作为调节变量促使团队权力分布差异朝着积极方向运作之外，程序公平，作为最重要的组织情景因素，还对团队过程和团队绩效具有直接的、积极的影响（e.g., Ehrhart, 2004; Naumann & Bennett, 2000）。因此，对于企业管理者而言，应将程序公平视为日常管理工作的重点，在资源权力分配过程中应注意并遵守一系列公平原则，包括能够依据客观事实和标准进行资源分配，能够体现成员在团队中的重要性以及能够考虑成员各自利益和需要等。

4.3 局限性和未来研究方向

研究也存在一定的局限性。首先，本研究采用横截面数据对变量间的关系进行研究，尽管研究结果与我们的理论假设相一致，但是横截面的研究设计无法检验因果关系。因此，今后研究可采用实验室研究设计进一步证实各变量之间的因果关系。其次，由于程序公平和团队合法性感知数据是在同一个时间点收集，存在着可能的共同方法偏差问题。虽然测量模型检验显示两个变量之间具有较好的区分效度，但是仍不能排除共同方法偏差的影响。特别是，根据 Podsakoff, MacKenzie 和 Podsakoff（2012），调节作用检验较少受共同方法偏差影响，而程序公平与合法性感知的调节效用是本研究的重要理论关注点。因此，我们认为虽然存在一定的共同方法偏差问题，但是并不影响本研究结论的有效性。

此外，本研究基于权力定义对团队权力分布差异进行测量，但该量表并未对权力类型进行区分。根据资源类型，权力可分为正式权力和非正式权力；正式权力源自对有形资源的实际控制（Magee & Galinsky, 2008）；非正式权力源自个体所掌握的无形资源，如专业性、信息、知识等（Blader & Chen, 2012）。以往个体层的研究显示正式权力与非正式权力对个体竞争、政治行为具有差异影响（e.g., Blader & Chen, 2012; Fast et al., 2012）。鉴于此，今后研究可以探讨不同类型的权力分布差异对团队冲突的影响及影响机制。另一个测量问题为本研究采用单题项量表测量成员个体权力。虽然以往轮转法研究设计较多使用单题项量表（e.g., Cantimur et al., 2016; Greer et al., 2011; Smith et al., 2006），我们仍建议今后研究可采用多题项权力量表对团队权力分布差异进行测量和计算，以此进一步提高测量的信效度。

再次，今后研究还需探讨团队权力分布差异如何通过团队冲突过程对团队结果变量产生影响。鉴于不同类型团队冲突对团队绩效具有差异影响，我们建议今后研究应对任务冲突和关系冲突进行区分，探讨不同类型团队冲突在团队权力分布差异与团队绩效间的中介作用

差异。最后，今后研究还需将其他可能的影响因素纳入研究模型，以此构建一个更加完善、系统的团队权力分布效用模型。例如：Ma, Yang, Wang 和 Li （2017） 提出了利益冲突（团队成员在资源、奖励、权力等个体利益上的差异）和行为冲突（包含争吵、竞争、政治操纵、攻击等冲突行为）。由于这两个变量构念与本研究所强调的权力分布、权力斗争过程具有紧密联系，今后研究可以探讨团队权力分布对团队利益冲突、行为冲突的影响，以此拓展相关理论模型内涵。此外，鉴于其他类型的组织公平（如：信息公平、人际公平）对团队冲突也存在影响（Kerwin, Jordan, & Turner, 2015），今后研究还需对这些变量进行控制以此提升研究模型效度。

参考文献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S., & Paul, J. B. (2014). The riddle of hierarchy: Power transitions in cross–functional teams. *Academy of Management Journal*, *57*(2), 327–352.

Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior, 30,* 55–89.

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science*, *27*(1), 123–140.

Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, *16*, 78–117.

Bezrukova, K., Spell, C. S., & Perry, J. L. (2010). Violent splits or healthy divides? Coping with injustice through faultlines. *Personnel Psychology*, *63*(3), 719–751.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(5), 994–1014.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 445–464.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 25–40.

Bian, R., Che, H., & Yang, H. (2007). Item parceling strategies in Structural Equation Modeling. *Advances in Psychological Science*, *15*, 567–576.

[卞冉，车宏生，阳辉. (2007). 项目组合在结构方程模型中的应用，心理科学进展，*15*, 567–576.]

Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1265–1289.

Cantimur, Y., Rink, F., & van der Vegt, G. S. (2016). When and why hierarchy steepness is related to team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(5),

658–673.

Chen, G., Mathieu, J., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, pp. 273–303). Oxford, England: Elsevier.

Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 437–450.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.

De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(3), 322–351.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749.

De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 687–701.

de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360–390.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61–94.

Ellemers, N., Wilke, H., & van Knippenberg, A. (1993). Effects of the legitimacy of low group or individual status on individual and collective status-enhancement strategies. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 766–778.

Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(1), 391–394.

Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal, 54*, 73–96.

Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness. In S. Zedeck (Ed.), APA *handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 272–327). Washington, DC: American Psychological Association.

Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116*(1), 116–128.

Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta–analytic integration. *Journal of Applied Psychology, 103*(6), 591–613.

Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior, 37*, 103–124.

Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1032–1044.

Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy.

Organizational Psychology Review, 1(1), 32–52.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*(4), 1199–1228.

Hays, N. A., & Bendersky, C. (2015). Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hierarchies on competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology, 108*(6), 867–882.

Hurd, I. (1999). Legitimacy and authority in international politics. *International Organization, 53*(2), 379–408.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256–282.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 741–763.

Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review, 18*(3), 384–395.

Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology, 101*, 940–957.

Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science, 19*(6), 558–564.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11*(4), 815–852.

Leung, K., Chiu, W.–h., & Au, Y.–f. (1993). Sympathy and support for industrial actions: A justice analysis. *Journal of Applied Psychology, 78*, 781–787.

Liao, H., & Chuang, A. (2012). The development and methodology of multilevel model. In X. P. Chen, A. Tsui, & L. Farh (Ed.), *Empirical methods in organizational and management research 2ne edition* (pp. 442–476). Beijing, China: Peking University Press.

[廖卉，庄瑗嘉. (2012).多层次理论模型的建立以研究方法. 见陈晓萍,徐淑英，樊景立，组织与管理研究的实证方法第二版 (pp. 442–476). 北京，中国：北京大学出版社.]

Lin, X., & Leung, K. (2014). What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity. *Journal of Organizational Behavior, 35*(4), 464–488.

Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., &Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling, 9*, 151–173.

Liu, D., Zhang, Z., & Wang, M. (2012). Moderated mediation and mediated moderation. In X. P. Chen, A. Tsui, & L. Farh (Ed.), *Empirical methods in organizational and management research 2ne edition* (pp. 550–587). Beijing, China: Peking University Press.

[刘东，张震，汪默. (2012).被调节的中介和被中介的调节：理论构建和模型检验. 见陈晓萍,徐淑英，樊景立，组织与管理研究的实证方法第二版 (pp. 550–587). 北京，中国：北京大学出版社.]

Ma, L. Yang, B. Wang, X., & Li, Y. (2017). On the dimensionality of intragroup conflict: An exploratory study of conflict and its relationship with group innovation performance. *International Journal of Conflict Management, 28*, 538–562.

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 351–398.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356–376.

Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal, 43*(5), 881–889.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 1–28.

Podsakoff, P. M.,MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569.

Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, *59*(5), 622–629.

Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, *41*(1), 136–163.

Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. F. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology, 101*(3), 415–429.

Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology, 57*, 375–400.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 115–191.

Van der Vegt, G., de Jong, S. B., Bunderson, J. S., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science, 21*(2), 347–361.

van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 488–502.

Power disparity and team conflict: The roles of procedural Justice and legitimacy

ZHU Yue[1]; XIE Jiangpei[1]; JIN Yanghua[1]; SHI Junqi[2]

([1] *School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou*, 310018, *China*)

([2] *Lingnan （University） College, Sun Yat-sen University, Guangzhou*, 510275, *China*)

Abstract

Power disparity refers to the differences in the concentration of power among team members. Although the pervasiveness and importance of power disparity have been well recognized, it is less clear about whether power disparity is functional or dysfunctional. Researchers have

suggested that power disparity can facilitate team performance by facilitating coordination, while it has also been shown to trigger team conflict since power disparity may be perceived as unequal and unfair. In this context, our study mains to reconcile the contrasting perspectives by proposing procedural justice and team legitimacy as the contingences of the relationship between power disparity and team conflict (i.e., task conflict and relationship conflict). Drawing on the perspective of power struggle, we propose that in a situation where power disparity is perceived as legitimate due to high level of procedural justice, members are likely to accept the current distribution of power, and thus coordinate with each other. However, when power disparity is perceived as illegitimate, as generated by low level of procedural justice, members are likely to view power disparity as unequal and unfair. In this case, low ranked members may tend to rebel the current power distribution by competing over power, thereby resulting in team conflict.

Data were collected from two manufacturing companies in Zhejiang Province. To reduce the potential influence of common method bias, we used a two-wave design with a one-month interval. At Time 1, 450 employees within 90 teams responded to the questions on power disparity, procedural justice, team legitimacy and control variables. At Time 2, 376 employees within 81 teams who completed Time 1 survey responded to the questions on task conflict and relationship conflict. The final sample contained 322 employees within 70 teams. We measured individuals' power through round-robin design (i.e., asking individual to rate the power of each team member) and calculated the coefficient of variation in individuals' power to indicate the degree of power disparity within a team. Moreover, we aggregated the measures of task conflict, relationship conflict, procedural justice and team legitimacy to the group level for analyses.

Results showed that both procedural justice and team legitimacy moderated the relationship between power disparity and team conflict (task conflict and relationship conflict). When procedural justice was high, power disparity was negatively related to task conflict and relationship conflict, while these relationships became positive when procedural justice was low. In a similar vein, when team legitimacy was high, power disparity was negatively associated with task conflict and relationship conflict, whereas power disparity was positively related to task conflict and relationship conflict when team legitimacy was low. Moreover, procedural justice was shown to positively related to team legitimacy. Finally, following the procedures suggested by Grant and Berry (2011), we conducted a mediated moderation analysis to test the integrative

model. Result showed that team legitimacy mediated the moderation effect of procedural justice on the relationship between power disparity and team conflict (task conflict and relationship conflict).

Our findings contribute to literature in two ways. First, this study extends our current understanding of the relationship between power disparity and team conflict by testing procedural justice and team legitimacy as the moderators of this relationship. Second, our findings reveal that power disparity can either decrease or increase team conflict when procedural justice （team legitimacy） is high and low, respectively. By doing so, our study provides a new approach to integrate the functional and dysfunctional perspectives on the effect of power disparity.

Keywords power disparity; team conflict; procedural justice; legitimacy